



Mellemlidelse i forbedringskultur

Snubler jeres Lean-indsats i ledernes tre faldgruber?

Hansen, David; Jørgensen, Rasmus

Published in:
Effektivitet

Publication date:
2013

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):

Hansen, D., & Jørgensen, R. (2013). Mellemlidelse i forbedringskultur: Snubler jeres Lean-indsats i ledernes tre faldgruber? *Effektivitet*, (4).

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

MELLEMLEDELSE I FORBEDRINGSKULTUR

- Snubler jeres Lean-indsats i ledernes tre faldgruber?

David Hansen, DTU Management Engineering & Resonans a/s
Rasmus Jørgensen, Novo Nordisk a/s

Lean er kommet for at blive. I over et årti har produktions- og serviceledelse i hele verden taget Toyotas produktionssystem til sig for at øge effektivitet og skabe løbende forbedringer. Japanske termer som kanban, muda og kaizen er ved at være mainstream sammen med forståelsen for floweffektivitet og visuel ledelse.

På trods af dusiner af gode Lean-bøger om værktøjer og metoder, masser af casebeskrivelser, samt dygtige Lean-specialister i virksomheder og konsulenthuse, står det centrale spørgsmål stadig tilbage: Hvordan skaber vi medarbejderdreven forbedringskultur? Der mangler ganske enkelt viden om hvordan man integrerer forbedring i arbejdet og hvordan man forankrer den kulturforandring, der skal til.

Denne artikel præsenterer et bud på hvordan medarbejderdreven forbedringskultur kan gribes an, nemlig ved at sætte fokus på mellemlidernes rolle, her bredt betragtet som afdelingsledere og første-linje-ledere. De er nemlig i en position, hvor de kan være nøglen til at integrere drift og løbende udvikling. Men det kræver, at de formår at skifte fokus fra at løse daglige problemer til i stedet at opbygge og facilitere forbedringssystemer, hvor det er medarbejderne, der lykkes med at skabe løbende forbedring.

Med udgangspunkt i et forskningsprojekt på en Novo Nordisk fabrik illustreres hvordan mellemliderne kan sættes i stand til at være nøglen til succesfuld forbedringskultur.

Mellemliderens faldgruber i forhold til forbedringskultur

Tid er den største mangelvare for de fleste ledere. I mellemliderens travle arbejde med at levere, så er hylden med tid til forbedring næsten altid tom. Ledere på det operationelle plan har travle hverdage, og ofte er det ultimative fokus at udføre opgaver, der holder driften kørende. Deres arbejdsopgaver er mange og spændvidden stor: Rapportering af data, til tavlemøder, håndtering af driftsproblemer, udviklingssamtaler med medarbejdere, koordinere ad-hoc opgaver, håndtere kvalitetssager, osv., osv. Dette kan opsummeres til en velkendt faldgrube, der står i vejen for at mellemlidere kan drive forbedringskultur: Tiden bruges på drift.

1. Faldgrube: Tiden bruges på drift

Mellemlederes tid udfyldes af driftsopgaver og ofte foregår forbedringsprojekter kun som ekstraordinære aktiviteter adskilt fra det daglige arbejde.

Det kan ikke undgås, at der en gang i mellem opstår problemer, det er nødvendigt at løse indenfor mellemledernes ansvarsområder. Når lederen selv hovedkulds kaster sig over problemløsningen bliver det ofte til kortsigtede løsninger, som vi kalder brandslukning. Derfor er mere proaktiv problemløsning blevet en del af mellemlederens opgaver, men ofte er formålet og ansvaret ikke tydeligt afklaret.

I Lean terminologi anvendes begrebet 'Genchi Gembutsu', der betyder at gå ud og få syn for sagen hvor det sker, kontra det at arbejde distanceret med sagen. Dette ideal leder dog ofte mellemledere til at overengagere sig i forbedringer på det operationelle plan. For en handlekraftig mellemleder kommer hurtigt til at engagere sig i de konkrete opgaver, såsom at flytte maskiner eller lige at ændre på en procedure. Dette kan opsummeres til endnu en faldgrube: Mellemlederens problemløsningsfokus bliver for operationelt. Derved glemmer de at udvikle rammerne for at deres medarbejdere selv kan løse problemerne. Ledernes vigtigste opgave burde være at gøre det muligt for deres medarbejdere at performe, også når det drejer sig om forbedringer.

2. Faldgrube: Fokus bliver for operationelt

Mellemlederne kommer til at fokusere på selv at levere de operationelle forbedringer og glemmer at udvikle rammerne for at deres medarbejdere selv kan løse problemerne, altså det taktiske.

Når mellemlederne kommer til at fokusere på at løse de operationelle problemer selv, så giver det naturligt nok et yderligere pres på at optimere brugen af tiden. Når et problem opstår, kan det derfor friste at få det løst hurtigst muligt, snarere end at bruge det som anledning til dybere læring og bedre root-cause løsning, så kan ikke dukker op igen. Enhver forretningsudfordring er en oplagt anledning til medarbejderudvikling, hvis medarbejderne får støtte og coaching undervejs. Men når tiden er knap kan dette glippe og vi får dermed tredje faldgrube: Mellemlederne fokuserer på kortsigtede resultater frem for læring og medarbejderudvikling.

3. Faldgrube: Resultater frem for læring

Mellemledernes rolle ved forbedringer er ikke forstået og klart defineret, derfor drejes fokus mod at løse operationelle problemer, fremfor at øge medarbejdernes forbedringskapabilitet gennem systemiske forbedringer.

Løsningen er et designet forbedringssystem

Så hvad er løsningen, når mellemlederens arbejde ofte er organiseret, så det leder til de tre faldgruber?

For at opnå succesfuld mellemledelse i forbedringskultur må tre kriterier dermed gælde for løsningen: 1) Den skal skabe tid til forbedringsarbejde, så det ikke bliver opslugt af driften. 2) Den skal støtte mellemlederen i at skabe rammerne for forbedring, så det er medarbejderne der er udførende. 3) Den skal lægge op til langsigtet læring og medarbejderudvikling, ikke kortsigtet rationalisering.

Vores bud på en løsning er, at designe et forbedringssystem, der understøtter mellemlederne i at undgå faldgruberne og at få frirum til at udvikle deres medarbejders forbedringsindsatser. Med et designet forbedringssystem mener vi et gennemtænkt koncept for hvordan forbedringsarbejdet udføres, støttes og udvikles.

En Novo Nordisk afdeling har de seneste år arbejdet målrettet på at skabe rammer og rum for at støtte mellemlederne i at skabe forbedringskultur. Ved at organisere et taktisk forbedringssystem, de deltager i med en fast frekvens, får mellemlederne anledninger til at minde hinanden om hvordan de undgår faldgruberne og at koordinere forbedringsindsatser på tværs af ansvarsområder.

Etablering af et taktisk forbedringssystem hos Novo Nordisk

I gennem en 3-årig periode har Novo Nordisk - Device Manufacturing and Sourcing (DMS) arbejdet med at engagere mellemledere i forbedringsarbejde gennem et designet forbedringssystem. Det omtalte forbedringssystem er delt i to niveauer: Et operationelt forbedringssystem, der foregår på daglige tavlemøder, problemløsningsmøder og i problemløsningsaktiviteter, og et taktisk forbedringssystem, der har til formål løbende at udvikle rammerne for det operationelle forbedringssystem. Mens der er et stort udvalg af litteratur om det operationelle forbedringssystem, så mener vi at viden om hvordan et taktisk forbedringssystem kan designes er mangelfuld og netop kan være nøglen til at aktivere mellemledere i at skabe forbedringskultur. Billede 1 viser hvordan de to systemer kan anskues i forhold til den daglige drift.

INDSÆT BILLEDE 1 HER

Billedtekst: Sammenhæng mellem driftssystem, operationelt- og taktisk forbedringssystem.

Novo Nordisk DMS Production har de seneste år arbejdet med at etablere et taktisk forbedringssystem, baseret på deltagelse af alle afdelingens ledere, ud fra følgende tre guidende principper:

1. Det taktiske forbedringssystem skal organiseres, så lederne kan få et frirum fra den daglige drift til at arbejde med forbedring
2. Lederne skal engageres i projekter, der forbedrer rammerne for medarbejdernes operationelle forbedringsarbejde
3. Ledernes engageres ud fra deres individuelle styrker og lyst.

Dermed har DMS Production arbejdet målrettet på at skabe et fælles fokus blandt afdelingens ledere på at etablere medarbejderdrevet forbedringskultur, baseret på lyst frem for pligt.

Organisering af det taktiske niveau

Afdelingens ledergruppe får frirum til det taktiske forbedringssystem med jævne mellemrum. 4 gange om året samles alle lederne for at arbejde samme en hel dag, kaldet DMS PS Day. På de dage afholdes workshops og deles viden, hvor ledernes opgave er at deltage aktivt i forbedringsprojekter. Derudover er to timer om ugen allokeret til at arbejde med projekterne, hvor interessenter kan være med eller en konsulent.

INDSÆT BILLEDE 2 HER

Billedtekst: Projektiden er de to ugentlige timer afsat til forbedringsprojekter, og DMS PS DAYS er fulde dage væk fra fabrikken der bruges på workshops.

Inspiration til nye initiativer stammer dels fra lederes egne behov, dels fra konsulenter og dels fra studieture og netværk. Men alle løsninger tilpasses DMS før de adopteres. Tilpasningen sker med udgangspunkt i princip nr. 2, og det kan kun lykkes succesfuldt, hvis medarbejderne er med til at designe forandringen.

INDSÆT BILLEDE 3 HER

Billedtekst: Billede fra en DMS PS Day hvor ledere afholder workshops for at udvikle deres forbedringsprojekter, der alle har til formål at forbedre produktionssystemet og en effekt skal være en forøgelse af organisationen forbedringskapabilitet og performance.

To eksempler på taktiske forbedringsprojekter

Adskillelsen mellem det taktiske og operationelle forbedringssystem har gjort det muligt at undgå alle tre faldgruber. Det taktiske system sikrer nemlig fokus på at udvikle rammerne for at medarbejderne kan lykkes med forbedring i stedet for at lederne selv udfører alt arbejdet. Her er to eksempler på projekter foretaget på det taktiske forbedringsniveau.

MANAGER PARTNER UP

Dette projekt opstod på baggrund af hverdagens begrænsning, hvor det ikke var muligt for mellemledere at skabe tid til et afbalanceret arbejdsliv og samtidig overskud til at støtte medarbejderne i forbedringsarbejde. Lederne reflekterede derfor over hvordan de kunne løse dette. Efter en workshop kom en løsning: Ved at finde en partner og at opdele ledelsesrollen mellem en operationel rolle (Front office) og en administrativ rolle (Back office) kunne de optimere overskud og støtte i forbedringsarbejdet. Før havde de begge skulle løfte alle opgaver hele tiden, hvilket betød de ikke kunne nå hvad de skulle. Løbende bliver de to rollers opgaver afstemt og holdt opdaterede på rollekort, som kan ses af billedet.

INDSÆT BILLEDE 4 HER

Billedtekst: Ansvar for Back office rollen og Front office rollen. Dette er ikke en statisk eller generisk fordeling, men et udtryk for den situation de to ledere stod i på det pågældende tidspunkt.

Denne løsning ledte både til større arbejdsglæde for lederne, mere effektiv ledelse på grund af færre daglige omstillinger og mere tilfredse medarbejdere, der fik bedre støtte og mere nærværende ledere. Medarbejdernes daglige problemløsning har fået bedre støtte efter at én leder er dedikeret til indsatsen i stedet for to, der ikke havde tid. Eksemplet her illustrerer hvordan det, at designe et taktiske forbedringssystem kan sætte fokus på at øge forbedringskompetencen på arbejdspladsen – i modsætning til kun at løse operationelle problemer. Derved minimeres risikoen for den anden faldgrube. Det taktiske niveau blev i dette tilfælde støttet af en intern konsulent, der faciliterede processer og hjalp med håndtering af praktiske opgaver, men initiativet og løsningerne kom direkte fra de implicerede ledere.

OVERLEVERINGSTAVLE

I lang tid havde en gruppe teknikere fulgt den samme overleveringsproces og anvendt samt samme tavle, der stammede fra en tid hvor opgaven var anderledes. Under en DMS PS udviklingsdag gik det op for den ansvarlige leder, at opgavekompleksiteten var steget og at den eksisterende overleveringsproces og -tavle ikke gav særlig gode muligheder for løbende forbedring. Han gik derfor i gang med at forbedre overleveringsprocessen sammen med udvalgte medarbejde. Medarbejderne fik fremstillet nyt træningsmateriale og trænede alle kollegaerne til en ny rolle, hvor medarbejderne bliver mere aktive i overleveringsprocessen. Derved kan lederen træde ud af de operationelle processer og få øget tid til at coache, facilitere forbedringsarbejde og at støtte medarbejderudviklingen.

Dette eksempel viser hvordan et taktisk blik for sine forbedringsprocesser kan øge fokus på læring hos medarbejderne og dermed minimere risikoen for den tredje faldgrube.

Hvad skal der til for at komme i gang?

De ovenstående projekter kunne kun finde sted fordi afdelingslederen havde fokus på at udvise tillid og at støtte mellemlederne i selv at forme sine forbedringer. Hvis afdelingslederen var faldet i faldgruben om udelukkende at fokusere på operationelle forbedringer, så var det taktiske niveau ikke blevet skabt. Udfordringen er at mellemledere på alle niveauer både skal have øje for drift og udvikling. Det kan kun effektueres ved at understøtte medarbejderes initiativ og kreativitet. En løsningen er at skabe et innovativt rum baseret på jævnlige møder og dermed tid til refleksion og forbedringsarbejde. Dermed kan et taktisk niveau skabes. Ledergruppen hos DMS Production fik undervejs i deres udviklingsrejse to erkendelser:

- Gennemførelse af forbedringsaktiviteter er lige så vigtige som afvikling af drift, og det er nødvendigt at træffe beslutning på ledelsesniveau om at give plads til begge dele. Samtidig skal der ikke bare lægges flere opgaver på paletten, det skal ske ved at skabe et rum med tid og plads til kreativitet og innovation tanker.

- Roller og ansvar på forskellige organisatoriske lag skal defineres i forbindelse med forbedringsaktiviteter og alle skal bidrage der, hvor deres indsats giver størst værdi. Det betyder at mellemlederne skal forstå at deres ansvar for forbedringer både foregår på et operationelt og et taktisk niveau, og at sidstnævnte handler om at muliggøre og understøtte at medarbejderne skaber forbedringer.

Mere læsning

Toyotas tilgang til ledelse er beskrevet godt i Liker og Convis bog *The Toyota Way to Lean Leadership* fra 2011. Hvis du er nysgerrig efter endnu mere viden om ledelse af det operationelle forbedringssystem, så giver Rother's *Toyota Kata* fra 2010 praktisk indsigt. Den styrkebaserede tilgang til ledelse, som denne artikel har været meget inspireret af er uddybet i Brun & Ejsings *Styrkebaseret Ledelse* fra 2010, som stærkt kan anbefales.

Jeffrey K. Liker & Gary Convis, *The Toyota Way to Lean Leadership*, MacGraw-Hill, 2011.
Pernille H. Brun & Mikkel Ejsing, *Styrkebaseret Ledelse*, Dansk Psykologisk Forlag, 2010.
Mike Rother, *Toyota Kata – managing people for improvement*, McGraw-Hill, 2010.